

Transition numérique et nouveaux modèles de management :

les impacts sur les conditions de travail, la
hiérarchisation des rôles, les forfaits-jours, le
management de projet et télétravail

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Rhône-Alpes
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Rhône-Alpes
Immeuble Le Green
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 3 931 382,50 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Formations

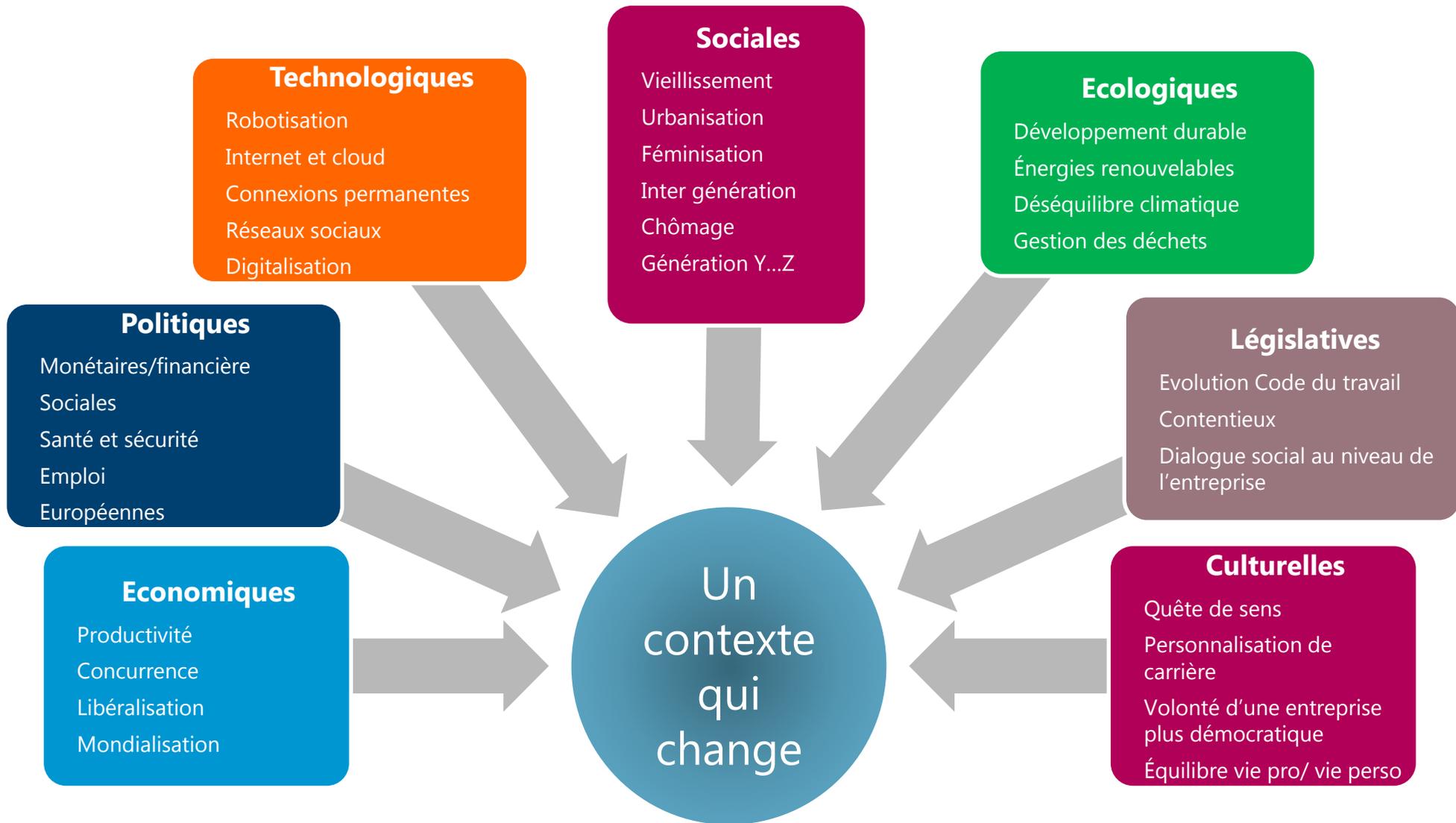
Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

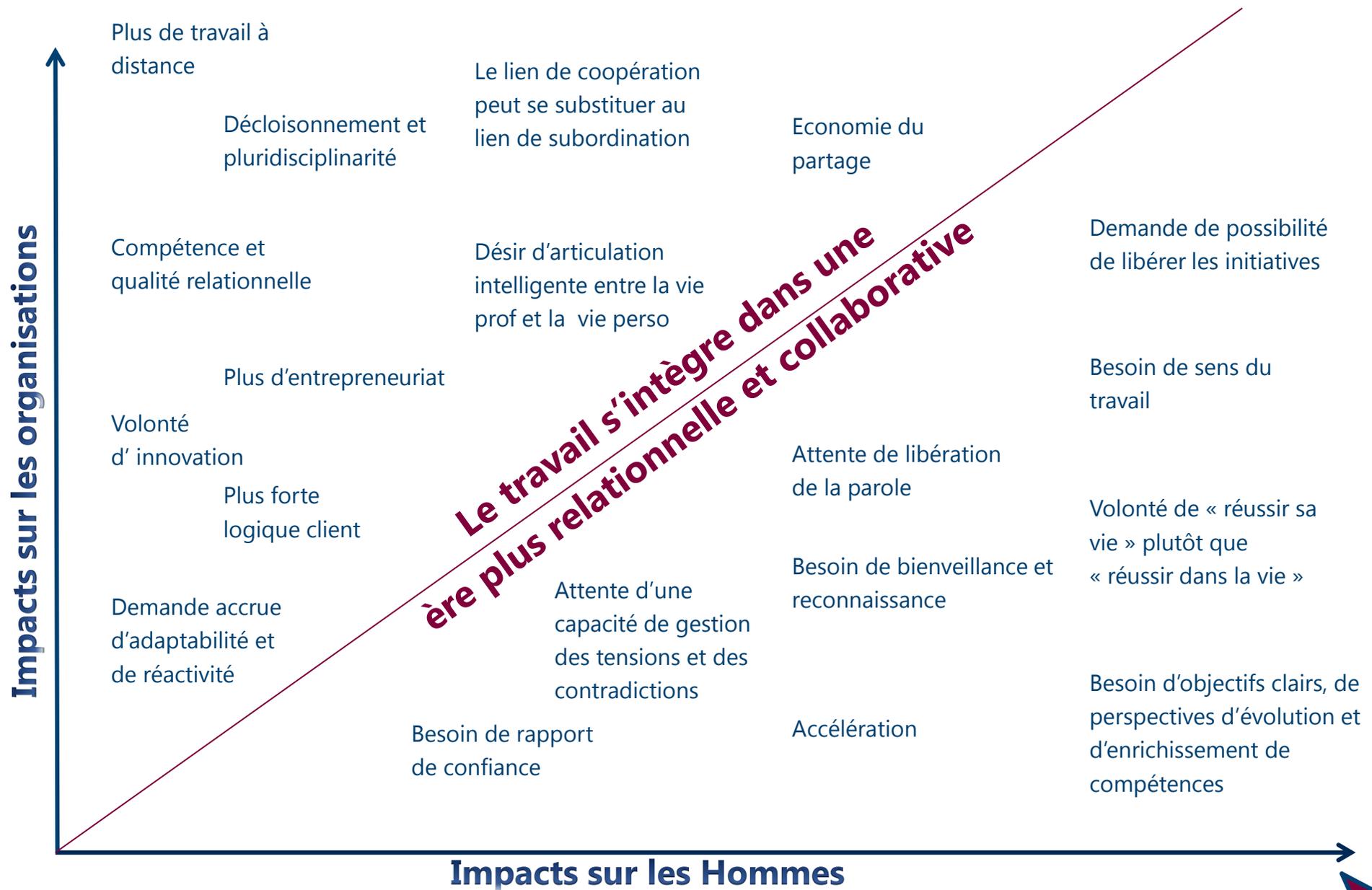
Emplois

Perspectives
économiques

Les évolutions sociétales



Des transformations qui impactent les organisations et les Hommes

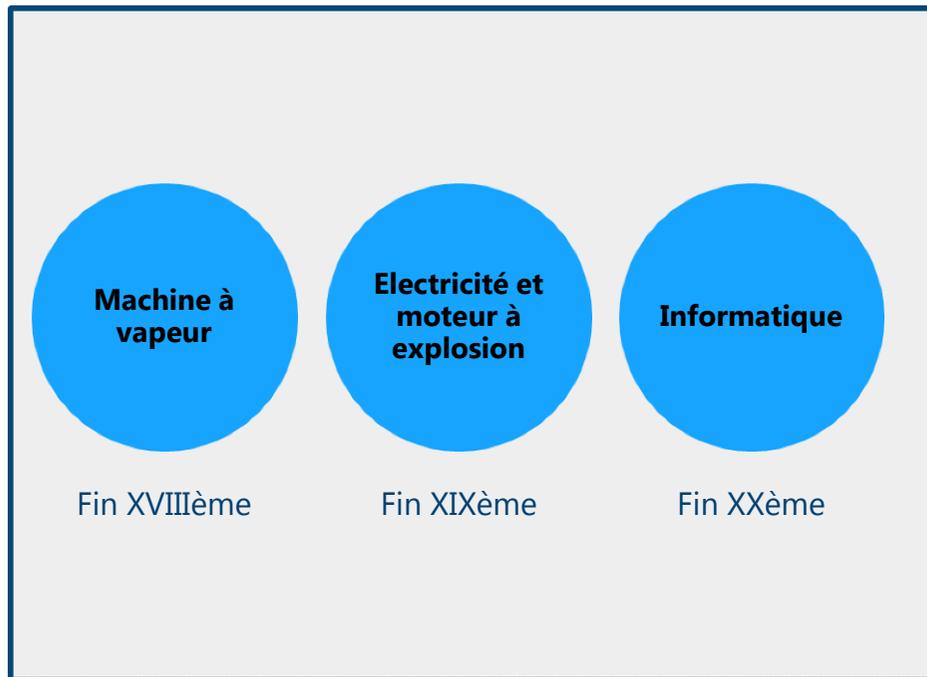




Zoom sur la révolution numérique



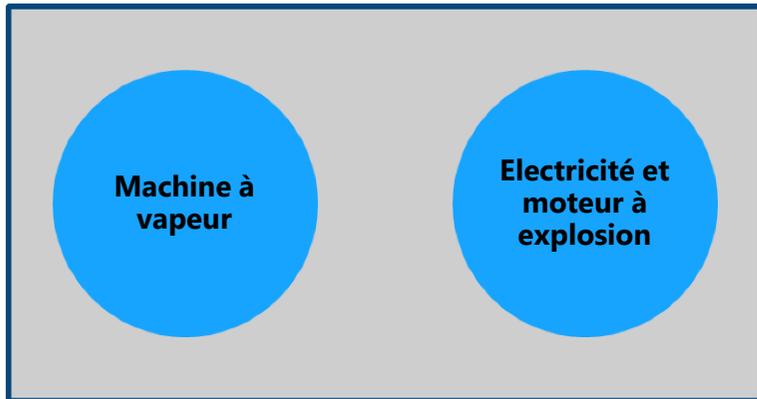
Mutations socio économiques des trois révolutions industrielles



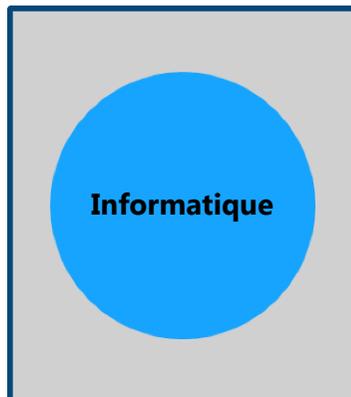
- ▶ **La machine à vapeur et l'usage du charbon** : innovations techniques datant de la fin 18^{ème} siècle, base du capitalisme du 19^{ème} siècle.
- ▶ Une série d'innovations de la fin du 19^{ème} siècle liées à l'**électricité** (les machines d'Edison) et au **moteur à explosion**, base du capitalisme du 20^{ème} siècle.
- ▶ La **troisième révolution industrielle** « **Informatique** » a démarré à partir des **années 70** (1969 Arpanet, 1971 commercialisation du premier microprocesseur Intel, années 80 microinformatique, 1990 internet, réseaux sociaux, big data, internet des objets etc.).

- ▶ Ces révolutions industrielles sont associées à des **technologies à usages multiples** qui favorisent l'apparition de grappes d'innovations (Schumpeter). Exemple : électricité puis téléphone, cinéma, machines à laver, télévision en aval de l'innovation première. Chaque révolution voit l'apparition d'une nouvelle technologie de communication (presse, télévision, internet) et d'une nouvelle source d'énergie (charbon, électricité, renouvelable).
- ▶ L'apparition de l'informatique n'a pas marqué à son démarrage de véritable révolution industrielle (c'est-à-dire portant un renouvellement de la productivité économique). **Il faut attendre les années 90 et la généralisation de l'internet pour mesurer les premiers gains de productivité.** Le capitalisme du 21^{ème} siècle se dessine alors clairement.

Quelle productivité associée ?



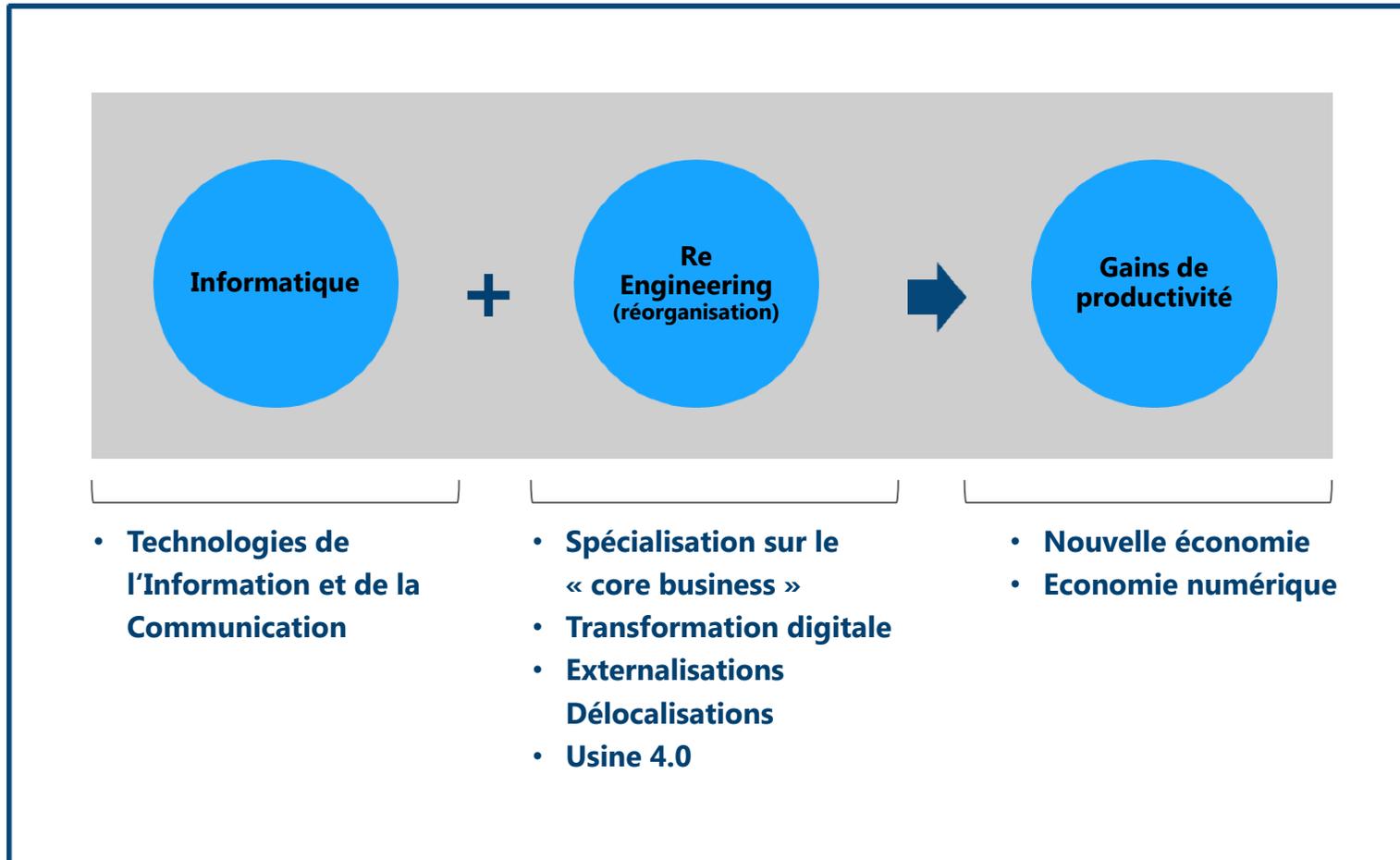
- ▶ Les deux premières révolutions technologiques sont associées à **l'usage de formes nouvelles d'énergie**.
- ▶ C'est **l'usage par le travailleur** de ces énergies qui est à la source des **gains de productivité** (productivité sur l'outil de travail au détriment des chevaux et autres bêtes de somme).



▶ La révolution informatique est de nature très différente.

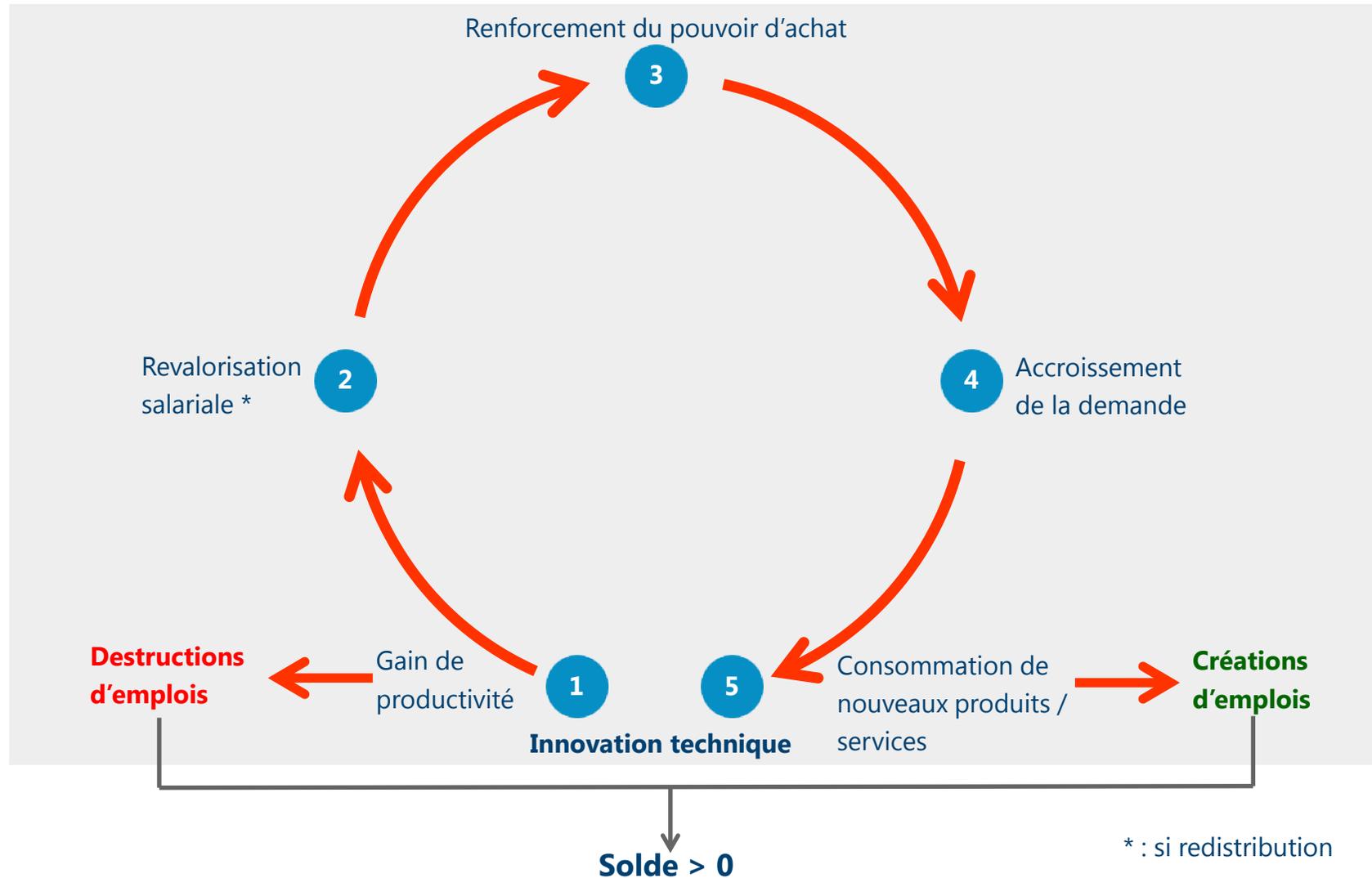
- ▶ **Le gain de productivité associé n'est pas direct mais s'exprime par son impact sur les organisations de travail.** C'est dans les années 80 et 90 la mode du ré-engineering.
- ▶ Ainsi, en croisant les données (investissements IT, pics d'accidents du travail – pris comme un indicateur du niveau de réorganisation et profitabilité) P. Askénazy a montré **que, l'informatique seule ne crée pas de gain de productivité mais qu'utilisée comme un levier de réorganisation des activités, elle est source de gains de productivité.**





La théorie du déversement (1^{ère} et 2^{ème} révolution industrielle)

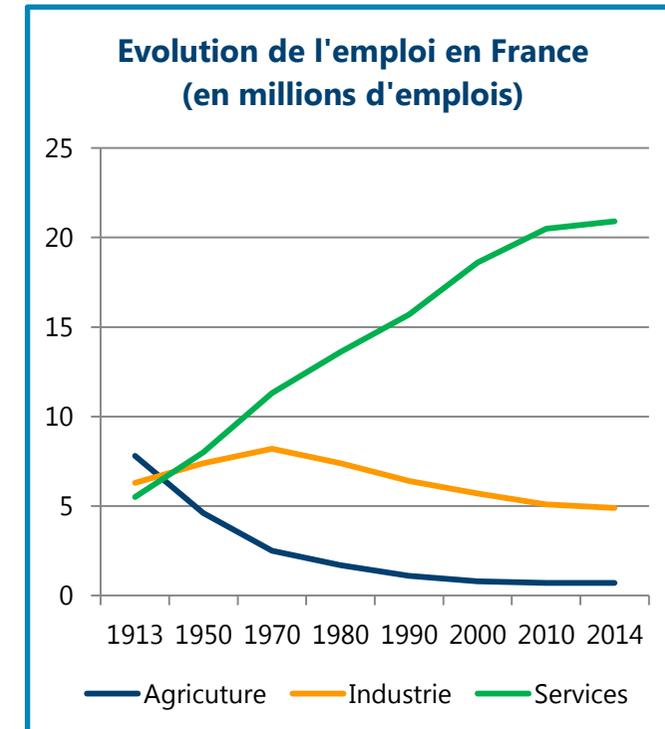
- ▶ Les gains de productivité détruisent des emplois. Mais la redistribution des gains favorise la demande et l'apparition de secteurs nouveaux. C'est la théorie du déversement (Alfred Sauvy).



200 ans de transferts d'emplois

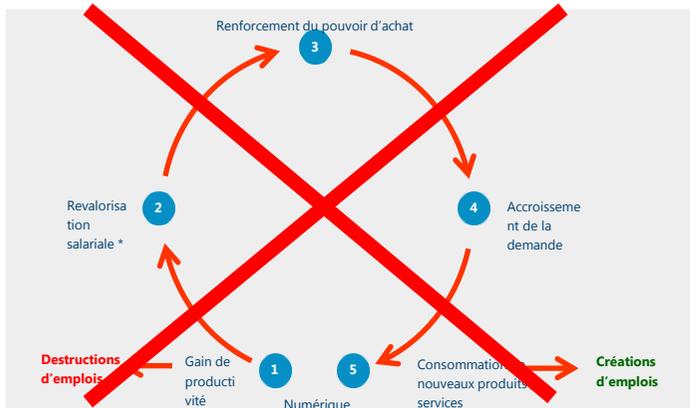
► Evolution de l'emploi en France par secteur d'activité (INSEE) :

Années	Population active	Agriculture		Industrie		Services	
	Millions	%	Millions	%	Millions	%	Millions
1800	12,8	74%	9,5	16%	2,0	10%	1,4
1913	19,6	40%	7,8	32%	6,3	28%	5,5
1950	20,1	23%	4,6	37%	7,4	40%	8,0
1970	21,5	12%	2,5	38%	8,2	50%	11,3
1980	22,7	8%	1,7	32%	7,4	60%	13,6
1990	23,2	5%	1,1	28%	6,4	67%	15,7
2000	25,1	3%	0,8	23%	5,7	74%	18,6
2010	26,3	3%	0,7	19%	5,1	78%	20,5
2014	26,5	3%	0,7	18%	4,9	79%	20,9



- Le solde du déversement a été positif dans le cas des deux premières révolutions industrielles.
- Des **pertes de qualification** ont marqué **la première révolution industrielle** alors que **la seconde a vu l'apparition de la « classe moyenne »** dans les services et les usines.
- Depuis la fin des années 90, on assiste à **une diminution de la croissance des emplois** notamment de service. Le chômage atteint 10% de la population active.

La théorie du déversement ne s'applique plus à la 3ème révolution industrielle

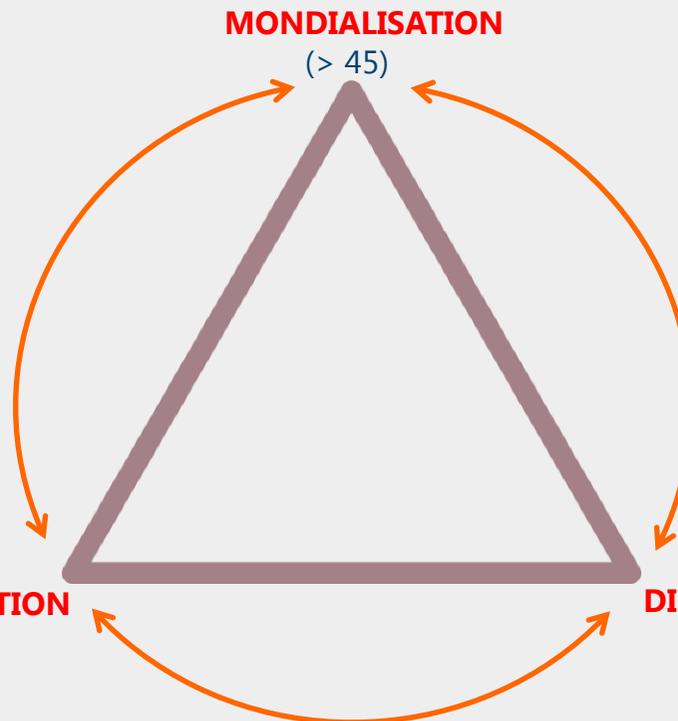


► Une révolution technologique a eu lieu. Internet a plus de 20 ans. L'accès aux biens et aux services s'est considérablement ouvert et les échanges sont devenus beaucoup plus rapides. Pourtant, il n'y a **pas de croissance** visible associée à la transition numérique. La croissance française est passée de 3 % en moyenne dans les années 70 à 0,5 % environ. Autre pays très industrialisé, le Japon (vieillissant) connaît depuis 30 ans une croissance annuelle d'environ 0,8%.

- Quand elle existe, la **croissance** est **captée par une minorité**. Aux Etats-Unis, les GAFAs représentent une valorisation totale de 1 800 Md\$ et concentrent principalement sur le sol américain 370 K emplois en croissance de 30 K par an. Parallèlement, 90 % de la population américaine n'a connu aucune augmentation de son pouvoir d'achat depuis 30 ans. Aux Etats-Unis, 100 % de la croissance des richesses est captée par 10 % de la population et 55 % par 1 % !
- **La technologie numérique va faire disparaître le travail routinier**. Ces tâches, qui ne sont pas nécessairement les moins bien payées (paradoxe de Moravec), vont se raréfier. La transition numérique attaque les « cols blancs », la **classe moyenne** des professions intermédiaires, constituée lors de la deuxième révolution industrielle, provoquant ainsi la crainte **du déclassement**.
- **Le marché de l'emploi se polarise** entre d'une part, « des emplois bien rémunérés, à dimension managériale ou créative, requérant une qualification élevée, d'autre part, des emplois peu qualifiés et non routiniers, largement concentrés dans les services à la personne, qui sont peu rémunérés car leur productivité reste faible » (source Pôle Emploi).
- La **part du travail non salarié s'accroît (depuis la crise de 2008) – à relativiser par pays selon les incitations fiscales**.

La transition numérique accompagne et accroît les mouvements de mondialisation et de financiarisation

- Libéralisation des échanges de biens et de services
- Concurrence accrue sur le coût du travail d'abord non qualifié
- Segmentation de la chaîne de valeur
- Délocalisations



- Libéralisation des échanges de flux de capitaux

FINANCIARISATION
(> 80)

- Modèle de gestion axé sur la création de valeur
- Entreprise réduite à un portefeuille d'actifs
- Réduction des coûts, « downsizing »

- Automatisation
- Fragmentation du travail
- Formes alternatives d'emploi ; plateforme de travail à la demande, intérim, prestataires sous contrat et free lance)

DIGITALISATION
(> 00)

- Desintermédiation et captation de la valeur par les plateformes
- Domination mondiale de monopoles ou d'oligopoles (rendements croissants)

► Les trois mouvements se renforcent les uns les autres provoquant :

- Une profonde mutation du travail.
- Des menaces grandissantes sur l'emploi (nombre et formes).
- Un accroissement des inégalités (de revenus, entre territoires, entre qualifications...).

- ▶ La triple révolution : financiarisation, mondialisation, numérique **brise les anciens repères**.
 - ▶ **La financiarisation**, en éloignant les centres de décisions des structures concernées, a détruit les principes managériaux développés au 20^{ème} siècle.
 - ▶ La structure de l'entreprise, jusqu'à présent assez homogène et pyramidale (micro société affrontant son marché où ses membres nouait une solidarité de type organique - Durkheim) a été bouleversée par les **externalisations / délocalisations**. Les externalisations ont sorti des pans d'activité entiers du lien hiérarchique traditionnel.
 - ▶ **Le numérique va aussi avoir des conséquences lourdes sur le cadre et les contrats de travail, la qualité de vie au travail et les modes de management.**



La Qualité de Vie au Travail



« La **qualité de vie au travail** désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois **l'amélioration des conditions de travail** pour les salariés et **la performance globale des entreprises**, d'autant plus quand leurs organisations se transforment.

De ce fait, la question du travail fait **partie intégrante des objectifs stratégiques** de l'entreprise et doit être **prise en compte dans son fonctionnement quotidien** afin, notamment, d'**anticiper les conséquences des mutations économiques**. »

(ANI, 2013)

La QVT : définition de l'ANACT

- Environnement de travail
- Conditions d'emploi
- Conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail

- Participatif
- Partenariat social
- Soutien managérial
- Soutien des collectifs

« Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir** sur le **contenu** de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte. »

(ANI, 2013)

- Autonomie au travail
- Sens du travail
- Travail apprenant : mobiliser un ensemble de compétences
- Travail complet : sentiment de responsabilité

La QVT : le contexte législatif

▶ Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la QVT

- ▶ Son caractère est facultatif, il ne crée pas d'obligation supplémentaire pour les entreprises
- ▶ Ce sont les partenaires sociaux qui doivent prendre l'initiative de lancer une négociation avec le patronat. Elle peut se faire au niveau de l'entreprise ou de la branche professionnelle.
- ▶ Le but est de produire un accord dit intégré, c'est-à-dire un accord articulant différents aspects des conditions de travail : RPS, égalité, RSE, télétravail, équilibre vie professionnelle / vie personnelle...
- ▶ Démarche systémique visant à résoudre les difficultés liées à l'empilement des textes. L'accord prévoit la possibilité de mettre en place une négociation sur la qualité de vie au travail regroupant les trois thématiques comme le stress au travail, l'égalité, le harcèlement.

▶ Loi Rebsamen d'août 2015 qui regroupe les consultations obligatoires en 3 grandes catégories :

1. Une négociation sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée
2. Une négociation sur la qualité de vie au travail
 - ▶ Protection sociale complémentaire
 - ▶ Egalité homme/femme
 - ▶ Handicap, insertion
 - ▶ Pénibilité
 - ▶ Droit d'expression
 - ▶ QVT
 - ▶ Conciliation vie perso / pro
3. Une négociation sur les parcours professionnels



La démarche QVT: une approche systémique et décloisonnée

Enjeu d'associer deux dimensions :

▶ Améliorer les conditions de travail

+

▶ Accroître la performance collective de l'entreprise



Une démarche qui résonne sur l'ensemble des composantes du travail



ARACT et ANI du 19 juin 2013

Une démarche d'amélioration continue qui vise à concilier performance et épanouissement



Transition numérique et travail



Cadre et contrat de travail

- Lieu de travail
- Temps de travail
- Lien de subordination

Conditions de travail

- Charge de travail
- Espace de travail
- Santé au travail

Modes de management

- Management de proximité
- Management participatif
- Management à distance

▶ Les **lieux de travail** deviennent **hétérogènes** : de l'usine ou du bureau au

- ▶ Espaces de coworking (TPE du numérique).
- ▶ Community buildings.
- ▶ Télétravail (à domicile, en télé local avec d'autres travailleurs).
- ▶ Travail nomade.

▶ L'enquête Obergo de 2015 relève que :

- ▶ 95 % des télétravailleurs considèrent qu'ils bénéficient d'une **meilleure qualité de la vie** mais plus de 60 % considèrent que leur **temps de travail a augmenté**.
- ▶ Il est revendiqué une plus grande souplesse quant au choix du nombre et des jours de télétravail.
- ▶ Les tensions dans le travail entre équipes postées et télétravailleurs sont en augmentation (pas de régulation directe du conflit ou de la tension).

▶ Le rapport Mettling (2015) note une **incertitude quant à la couverture des accidents du travail dans le cadre du télétravail à domicile** malgré la présomption d'imputabilité (loi Warsmann de 2012) si l'accident a lieu pendant les heures de travail prévues dans l'avenant conclu lors du passage en télétravail. L'appréciation se fait aujourd'hui au cas par cas.

▶ **Préconisations :**

- ▶ Le choix du télétravail doit être décidé après une analyse des conséquences collectives de ce choix sur l'organisation du travail.
- ▶ Des jours de présence obligatoires et réguliers doivent être définis.
- ▶ Les rituels favorisant la cohésion d'équipe doivent être renforcés.
- ▶ Les modes d'entrée en contact et d'animation des managers avec les salariés à distance doivent être définis.
- ▶ La couverture des accidents du travail, aujourd'hui insuffisamment définie, est à cadrer.

Temps de travail : l'enjeu majeur de la sécurisation du forfait jour

- ▶ L.3121-43 du Code du Travail : « *Peuvent conclure une convention de forfait en jours sur l'année, dans la limite de la durée annuelle fixée par l'accord collectif prévu à l'article L.3121-39 :*
 - ▶ Les **cadres** qui disposent d'une **autonomie** dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés.
 - ▶ Les **salariés dont la durée du temps de travail ne peut être prédéterminée** et qui disposent d'une réelle **autonomie** dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées. »

▶ **Un dispositif ancien : le dispositif du forfait jour a été créé en janvier 2000** , bien avant l'apparition des smartphones ou du web2.0.

▶ **Un dispositif souvent contourné** : ce dispositif a régulièrement fait l'objet d'**usages abusifs** (absence de véritable autonomie, non-respect des obligations de repos quotidien 11h et hebdomadaire 35h) censurés en Cour de cassation.

▶ **Risque de tensions entre vie privée et vie professionnelle avec la disparition des notions de temps et de lieu de travail :**

- ▶ Mise en place d'un droit à la déconnexion (en faire un enjeu collectif de régulation des usages).
- ▶ Arrêt des serveurs pendant les WE...

▶ **Risque d'intensification du travail :**

- ▶ Risque d'oublier de tenir compte de la charge de travail et notamment la **charge mentale** (informationnelle et communicationnelle) en ne s'axant que sur le temps de travail.
- ▶ Risque à ne traiter les problèmes de charge que de manière individuelle.

▶ **Risque de régression législative**

avec la mise en place dans la législation française des dérogations autorisées par la Directive Européenne (2003/88/CE) sur les durées de temps de travail maximum et de temps de repos.

- ▶ Le « **lien de subordination juridique** » implique **l'existence d'une autorité (employeur) capable de donner des directives, d'en contrôler leur exécution et d'en sanctionner les manquements.**
- ▶ Dans le cadre originel de l'établissement d'un contrat de travail, le salarié met son activité à la disposition de son employeur et devient son subordonné en matière de durée, de lieu de travail et de moyens à utiliser.
- ▶ Le lien de subordination est un critère nécessaire à l'existence d'un **contrat de travail** (application du Code du Travail et des conventions collectives). Remarque : la Cour de cassation a admis que des « sujétions périphériques » (lieu, horaires, obligation de rendre compte) pouvait impacter la prestation de travail d'un travailleur autonome (sur l'aspect technique), mais que le lien de subordination était toutefois conservé.
- ▶ La mise en place des organisations « projets » ou le donneur d'ordres (chef de projet) n'est pas nécessairement le responsable hiérarchique a créé une zone d'incertitude quant à l'existence d'un lien de subordination et une zone d'incertitude entre le cadre juridique nécessaire à l'existence du contrat de travail et le mode de management appliqué.
- ▶ De plus, sans que cela n'ait de conséquence sur l'existence d'un contrat de travail, le management à distance rend difficile le contrôle de l'exécution du travail réalisé. Ce contrôle se limitera souvent au simple contrôle des livrables (résultats). L'obligation historique de mise à disposition de moyens devient une obligation d'atteinte de résultats.



Santé au travail : l'équilibre Homme - machine

- ▶ Un discours angélique autour de la transition numérique existe : liberté, flexibilité, souplesse, adaptation, créativité, vitesse...
- ▶ La révolution numérique est porteuse de **nouveaux risques psychosociaux** liés à l'usage des outils, aux impacts sur l'organisation du travail et au sens du travail :
 - ▶ Surcharge mentale informationnelle et communicationnelle.
 - ▶ Injonction à la créativité et à l'innovation (être créatif sinon être numérisés).
 - ▶ Virtualisation des rapports humains (perte d'appartenance et de soutien du collectif).
 - ▶ Effacement des frontières entre vie privée et vie professionnelle (ne jamais arrêter).
 - ▶ Rapport obsessionnel aux outils de communications (dont professionnels) (« Fear Of Missing Out » - ne jamais débrancher).
 - ▶ Changements incessants et rapides d'outils, procédures (adaptation / épuisement).
 - ▶ Effet de la rapidité des traitements :
 - ▶ Désindividuation (G. Simondon) dans un réseau d'actes dans lequel le salarié ne se reconnaît pas.
 - ▶ Profusion de données mais difficulté à créer de l'information, de la connaissance et de l'éthique.
- ▶ La régulation de ces risques ne doit pas être uniquement portée par les individus mais faire l'objet de négociations collectives. **Ce ne sont pas les outils numériques qui font les conditions de travail mais les organisations du travail, les modes managériaux et les accords collectifs qui cadreront leur déploiement.**





Les enjeux du management

La fonction managériale : le parent pauvre de l'innovation

▶ Selon un sondage IPSOS, 85% des Dirigeants estiment que l'innovation est primordiale...

▶ ...mais l'innovation reste souvent au niveau :

- ▶ Technologique.
- ▶ Des offres.
- ▶ Des systèmes d'informations.
- ▶ Organisationnelle.

▶ Pourquoi l'innovation managériale n'est-elle pas prise en compte?

- ▶ Vient contredire un bon nombre de paradigmes managériaux fortement ancrés depuis 1 siècle,
- ▶ Est avant tout d'ordre culturel,
- ▶ Ne repose pas sur l'adoption de concepts ou théories mais sur l'acceptation du changement,
- ▶ Ne réside pas dans la capacité à s'ouvrir à de nouvelles idées mais à se libérer des anciennes



L'innovation managériale et la QVT

Rappel de définition de la QVT

« Les **conditions** dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur **capacité à s'exprimer et à agir** sur le **contenu** de celui-ci déterminent la perception de la **qualité de vie au travail** qui en résulte. »
(ANI, 2013)

*Les conditions de travail ainsi que la capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu du travail sont influencées par le management, et notamment **le management de proximité**.*

Le contenu du travail

- L'autonomie, le sens du travail
- Le travail apprenant (possibilité de mobiliser l'ensemble de ses compétences)
- Le travail complet (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus, évaluation des résultats, responsabilisation...)

Les conditions de travail

p. ex. l'organisation du travail, la formation, gestion du parcours professionnel...

Management de proximité

La capacité à s'exprimer et à agir

p. ex. le soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...)

Les rôles nouveaux attendus du manager

Développer et exploiter les richesses issues de la diversité des équipes

Savoir faire monter en compétences ses collaborateurs en maîtrisant l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les souhaits des salariés

Favoriser l'expression de la diversité

Accompagner les rôles et réalisations de chacun

Ré inventer les outils d'évaluation et d'accompagnement

Maîtriser l'évaluation en continu de ses collaborateurs de manières qualitative et quantitative

Savoir apprendre et développer la pratique réflexive chez ses collaborateurs

Créer et faire vivre des structures d'influences

Savoir mettre à disposition, de façon pertinente, son réseau

Encourager l'interdépendance et développer les relations de partenariat

Instaurer un environnement de confiance

Mettre en place des temps/espaces réguliers de partage

Savoir écouter ses collaborateurs

Savoir reconnaître, accorder confiance et déléguer à ses collaborateurs

Faire participer ses collaborateurs à des décisions concernant leur travail

Avoir un impact social

Savoir accorder la place aux enjeux sociaux

Etre acteur dans la vie sociale de son entreprise

Intégrer la RSE dans les actions quotidiennes

Apporter de la valeur ajoutée aux décisions stratégiques

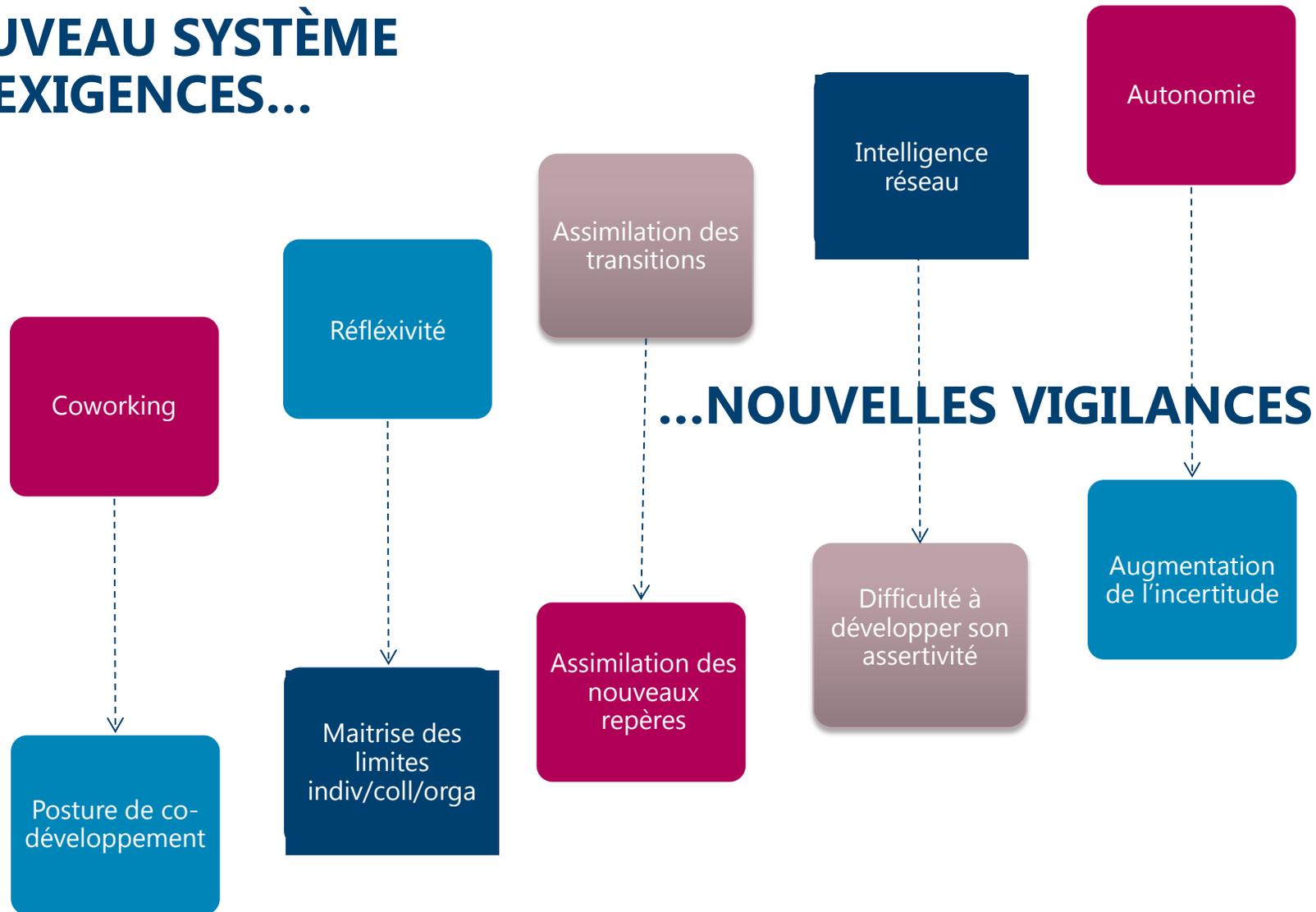
Transmettre une vision claire de la stratégie et des valeurs de l'entreprise pour une appropriation commune

Fédérer et associer ses collaborateurs à la contribution de la stratégie

Donner du sens aux missions individuelles

Points de vigilance sur les nouvelles pratiques managériales

A NOUVEAU SYSTÈME D'EXIGENCES...



Postures managériales vertueuses pour la QVT

Eclairer chacun sur les facteurs pouvant contribuer à la reconnaissance de son potentiel dans l'entreprise

Conseiller sur les leviers permettant de rendre possible les initiatives / prises de risque

Adapter les cadres collaboratifs et hiérarchiques en adéquation avec les différents contextes

Développer et proposer des moyens permettant l'écoute collective des personnalités de chacun comme facteur d'efficacité du travail

Contribuer à donner du sens dans la construction des parcours professionnels

Etre garant du respect et de la bienveillance des personnes et des collectifs

S'assurer d'un traitement des situations individuelles de façon équilibrée et équitable

Privilégier dans le management la logique de prévention à celle de sanction

Démystifier le travail

MERCI DE VOTRE ATTENTION

